

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR
2017/2018



TII

**AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO NO ÂMBITO DO
SISTEMA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DA MARINHA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

José Carlos de Carvalho Xavier
Primeiro-tenente EN-MEC



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO NO
ÂMBITO DO SISTEMA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL
DA MARINHA**

**Primeiro-tenente Engenheiro Naval – ramo de Mecânica
José Carlos de Carvalho Xavier**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 2017/2018

Pedrouços 2018



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO NO
ÂMBITO DO SISTEMA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL
DA MARINHA**

Primeiro-tenente Engenheiro Naval – ramo de Mecânica

José Carlos de Carvalho Xavier

Trabalho de Investigação Individual do CPOS M 2017/2018

Orientador: Capitão-tenente TSN-EDU Otília Maria Costa Pereira

Coorientador: Capitão-de-fragata Paulo Jorge de Carvalho Alonso Lindo

Pedrouços 2017



Declaração de compromisso Anti-plágio

Eu, Primeiro-tenente José Carlos de Carvalho Xavier, declaro por minha honra que o documento intitulado “Avaliação da Eficácia da Formação no âmbito do Sistema de Formação Profissional da Marinha”, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do CPOS M 2017/2018 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 12 de maio de 2018

José Carlos de Carvalho Xavier
Primeiro-tenente EN-MEC



Agradecimentos

O presente trabalho de investigação é o resultado do esforço do seu autor, mas também dos contributos diretos ou indiretos de um conjunto de pessoas.

Assim, quero agradecer, à capitão-tenente TSN-EDU Otilia Pereira, orientadora deste trabalho, pela permanente disponibilidade, apoio, observações críticas e conselhos que em muito contribuíram para granjear o estado final desejado.

À primeiro-tenente TSN-EDU Sara Reino e à segundo-tenente TSN-EDU Ana Ferreira pela disponibilidade, saber, linhas de orientação e cedência de bibliografia preciosa para a concretização deste trabalho de investigação.

Ao capitão-de-fragata Alonso Lindo, coorientador, pelo permanente acirro na concretização dos objetivos propostos.

Ao entrevistado, capitão-de-fragata Mamede Alves, que contribuiu com elementos fundamentais para o presente estudo.

Por último, mas da maior relevância, à minha família e muito particularmente aos meus filhos e mulher, que representaram um estímulo constante e duradouro.



Índice

Introdução	1
1. Transferência da formação para o local de trabalho	6
1.1. O SFPM	7
1.2. O papel mediador da perceção de aprendizagem	9
1.3. Avaliação da formação	11
1.3.1. Avaliação interna da formação	11
1.3.2. Avaliação externa da formação	12
1.3.3. Avaliação da eficácia formação.....	12
1.4. Síntese analítica	13
2. Formação presencial e formação <i>b-learning</i>	14
2.1. A formação a distância no SFPM	15
2.2. Avaliação da metodologia de avaliação da eficácia da formação presencial e <i>b-learning</i> (estudo de caso).....	16
2.2.1. Fases do estudo.....	17
2.2.2. O curso de Aperfeiçoamento em Serviço de Secretaria (AGS02)	18
2.2.3. Fase da Avaliação Externa	19
2.2.4. Fase das Entrevistas.....	20
2.2.5. Fase da Análise de Resultados	20
2.3. Síntese analítica	22
3. Indicadores de avaliação da qualidade e eficácia da formação.....	23
3.1. O sistema de avaliação da qualidade de formação do SFPM	24
3.2. Metodologia de avaliação da qualidade e eficácia da formação.....	24
3.3. Síntese analítica	26
Conclusões	27
Recomendações	29
Bibliografia	30



Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura diretiva e operativa do SFPM.....	9
Figura 2 - Fases do estudo	17
Figura 3 - Carga horária do curso AGS02 nas modalidades presencial e <i>b-learning</i>	18
Figura 4 - Respostas aos questionários de avaliação de satisfação	19
Figura 5 - Motivo da frequência do curso	20
Figura 6 - Utilidade da formação para o desempenho profissional	21

Índice de Anexos

Anexo A — Questionário ao chefe direto do ex-formando.....	1
Anexo B — Questionário ao ex-formando.....	3
Anexo C — Referencial para análise dos resultados da Avaliação Externa	5

Índice de Apêndices

Apêndice A — Guião de Entrevistas aos formandos do curso AGS02.....	1
Apêndice B — Resumo das Entrevistas aos formandos do curso AGS02.....	2
Apêndice C — Entrevista ao DTP da ETNA	5



Resumo

O investimento em formação no seio de qualquer organização é um assunto atual e de extrema relevância não só pelo fator económico, mas também pela ausência da mão-de-obra por determinados períodos de tempo. Estes fatores podem ser quantificados, mas o impacto da formação na organização por vezes não é conclusivo.

A formação permite muitas vezes um aumento ao nível do desempenho, eficácia, competência, qualidade, produtividade e, por vezes, torna uma organização mais eficiente.

Para além da avaliação ao nível do desempenho na execução das tarefas é fundamental avaliar o nível de satisfação dos formandos e do processo, com vista a eventuais melhorias e, consequente, aumento de produtividade.

Na Marinha, a metodologia de avaliação da eficácia da formação ministrada nas entidades formadoras do Sistema de Formação Profissional da Marinha (SFPM), assim como a adequação dos objetivos da formação de acordo com as necessidades do local de trabalho, encontra-se regulada no Manual da Qualidade da Formação.

O presente estudo pretende analisar a metodologia utilizada no processo de avaliação da eficácia da formação, de modo a aferir a sua própria eficácia e a necessidade de se efetuarem alterações de melhoria face aos resultados obtidos.

Palavras-chave

Formação, Qualidade, Eficácia, Avaliação, Marinha



Abstract

Investment in qualification within any organization is a current and extremely important issue not only because of the economic factor, but also because of the lack of labor for certain periods of time. These factors can be quantified, but the impact of qualification on the organization is sometimes not conclusive.

Qualification often allows for an increase in performance, effectiveness, competence, quality, productivity and sometimes makes an organization more efficient.

In addition to performance evaluation in the execution of tasks, it is essential to evaluate the level of satisfaction of trainees and the process, with a view to possible improvements and consequent increase in productivity.

In the Portuguese Navy, the methodology for evaluating the effectiveness of qualification provided to the entities forming the Sistema de Formação Profissional da Marinha (SFPM), as well as the adequacy of qualification objectives according to the needs of the workplace, is regulated in the Manual da Qualidade da Formação.

The present study intends to analyse the methodology used in the process of evaluation of the effectiveness of the qualification, in order to evaluate its own effectiveness and the need to make changes of improvement in relation to the results obtained.

Keywords

Qualification, Quality, Evaluation, Effectiveness, Portuguese Navy



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AGS02 – Curso de Aperfeiçoamento em Serviço de Secretaria

ASF – Abordagem Sistémica da Formação

CEMA – Chefe do Estado-Maior da Armada

CNQ – Catálogo Nacional de Qualificações

DF – Direção de Formação

DTP – Diretor Técnico-Pedagógico

ECF – Escolas e Centros de Formação

ETNA – Escola de Tecnologias Navais

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IUM – Instituto Universitário Militar

MESUP1 – Manual da Qualidade da Formação

MQ – Manual da Qualidade

NP – Norma Portuguesa

OE – Objetivo Específico

OG – Objetivo Geral

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OQF – Observatório da Qualidade da Formação

PAFM – Plano de Atividades de Formação da Marinha

PAFMI – Plano de Atividades de Formação da Marinha Parte I (cursos de carreira – qualificação de base)

PAFMII – Plano de Atividades de Formação da Marinha Parte II (formação contínua – complemento de formação de base)

PESUP – Modelo da Documentação de Curso

QC – Questão Central

QD – Questão Derivada

RAE – Relatório de Avaliação Externa

SFPM – Sistema de Formação Profissional da Marinha

SNQ – Sistema Nacional de Qualificações

TIFC – Trabalho de Investigação Final de Curso

TII – Trabalho de Investigação Individual

TSN-EDU – Técnico Superior Naval-Educação



O papel da educação e formação profissional no contexto das políticas europeias tem vindo a conhecer uma crescente importância, desde a implementação da Estratégia de Lisboa e do Programa Educação e Formação 2010.

O lançamento da nova Estratégia Europa 2020, para o crescimento e emprego, veio confirmar essa importância e consolidar os esforços até agora empreendidos nesta área, que se encontra assente num quadro estratégico que integra os sistemas de educação e formação.
Comissão Europeia – Quadro Estratégico – Educação e Formação 2020



Introdução

A conjuntura social e económica contemporânea associada à permanente evolução e globalização da tecnologia, origina inúmeros fatores de contingência no seio das organizações. Com vista a colmatar as exigências requeridas por estas organizações torna-se necessário a criação de um plano e, a formação profissional neste aspeto tem um papel preponderante.

Analisando a formação como uma ferramenta utilizada pelas organizações para alcançar o sucesso, nomeadamente, ao nível do desempenho, da qualidade, da competência, da produtividade, do desenvolvimento do capital humano, da rapidez e da eficácia, considera-se que a formação já é uma obrigação e um investimento e não uma atividade facultativa e uma despesa no seio de qualquer organização.

No entanto, para se alcançar o sucesso global de uma organização, entre outros fatores, é necessário avaliar o impacto do investimento efetuado em formação, ou seja, avaliando a formação como um conjunto de conhecimentos ou técnicas adquiridas para a realização de determinada tarefa, torna-se pertinente avaliar a eficácia na execução da mesma por parte da organização.

A avaliação da formação é um processo que decorre ao longo do ciclo da formação, de forma íntegra, permanente e sistemática, divide-se em várias fases e permite à organização recolher informações pertinentes com vista à melhoria do processo formativo.

Nesse sentido, é imperativo do ponto de vista teórico, empírico e prático, avaliar a eficácia da formação quando os formandos regressam ao seu local de trabalho.

Assim sendo, este trabalho de investigação tem como objetivo avaliar a metodologia utilizada no processo de avaliação da eficácia da formação profissional ministrada na Marinha, ou seja, pretende-se conhecer e analisar os processos que intervêm na transferência da formação para a execução.

Da avaliação a realizar pretende-se aferir a sua própria eficácia e a necessidade de se efetuarem alterações de melhoria face aos resultados obtidos.

Para além da avaliação ao nível do desempenho na execução das tarefas, fator subjacente ao rendimento da organização, é fundamental avaliar o nível de satisfação dos formandos e do processo, com vista a eventuais melhorias e, conseqüente, aumento da qualidade do trabalho.



Na Marinha, a metodologia de avaliação da eficácia da formação ministrada nas entidades formadoras do Sistema de Formação Profissional da Marinha (SFPM), assim como a adequação dos objetivos da formação de acordo com as necessidades do local de trabalho, encontra-se descrita no MESUP1¹.

No seguimento do descrito, considera-se que a realização deste trabalho é concernente face ao facto de aferir eventuais melhorias na metodologia de avaliação da eficácia da formação utilizada.

Embora seja um tema de elevada pertinência, é de referir a dificuldade que, por vezes, existe neste tipo de avaliação por diversos fatores, nomeadamente, ausência de avaliação dos formandos e formadores ou por resultados inconclusivos.

O SFPM assegura a formação inicial e contínua de todos os militares, militarizados e civis da Marinha (em situações específicas a formação também é ministrada a elementos exteriores à Marinha). Os cursos organizam-se sob a forma presencial e em *b-learning*².

O SFPM garante condições para progressão na carreira e valoriza, na componente teórica, prática e técnica, todos os formandos no desempenho para o exercício de funções. Para além do contexto formativo valoriza igualmente os recursos humanos.

O SFPM possui uma estrutura operativa composta por Escolas e Centros de Formação (ECF), onde é ministrada formação, nas mais variadas áreas, que visa suprir necessidades na execução de tarefas dos formandos nos seus locais de trabalho. A administração do SFPM compete, através da sua estrutura, à Direção de Formação (DF), onde um dos seus órgãos, o Observatório da Qualidade da Formação (OQF), acompanha e monitoriza a execução de todas as ações de formação. Para além destas valências o OQF acompanha a certificação das entidades formadoras e dos cursos, estuda e recomenda medidas que visem o aumento da eficácia e eficiência do SFPM.

O Decreto-Lei nº 396/2007, de 31 de dezembro, em articulação com o Quadro Europeu de Qualificações, cria o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) que tem como objetivo basilar a promoção da formação profissional. O cumprimento deste objetivo é executado através de formação certificada inserida no Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ) ou através do processo de reconhecimento, validação e certificação de competências.

¹ MESUP1 – Manual da Qualidade da Formação (Parte I: Conceitos, Princípios e Organização; Parte II: Procedimentos e Instruções).

² *b-learning* – *Blended Learning* (formação mista - combinação entre formação presencial e formação *e-learning*).



Os procedimentos de controlo e de monitorização descritos no MESUP1 garantem a harmonia de procedimentos entre todas as ECF e a qualidade da formação através da aplicação de forma eficaz e eficiente dos recursos utilizados. O contexto formativo engloba diversas variáveis que são suscetíveis de influenciar um processo de avaliação (processo difícil e de elevada complexidade), como por exemplo:

- Intervenientes na formação;
- Tipos de formação existentes;
- Enquadramento do sistema formativo com os normativos nacionais e europeus;
- Domínio concetual e técnico do avaliador.

A presente investigação tem assim, como objeto de estudo, os processos de avaliação do SFPM. Face à diversidade dos cursos de formação profissional definidos no Plano de Atividades de Formação da Marinha (PAFM), ministrados pelas ECF do SFPM, suscetíveis de avaliação e o tempo disponível para a presente investigação, vai-se proceder à avaliação da eficácia da formação de um curso no âmbito do PAFM Parte II³. O curso a analisar/avaliar é o AGS02 – Curso de Aperfeiçoamento em Serviço de Secretaria, nas formas de organização presencial e *b-learning*.

Definiu-se como objetivo geral (OG) deste estudo, avaliar a metodologia utilizada na avaliação da eficácia da formação no âmbito do SFPM, deduzindo possíveis alterações de melhoria face aos resultados obtidos.

Decorrente do OG enunciado, definiram-se os seguintes objetivos específicos (OE):

OE1: Analisar os fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho.

OE2: Caracterizar a metodologia de avaliação da eficácia da formação em cursos presenciais e cursos em *b-learning*.

OE3: Avaliar se os indicadores de avaliação são suficientes para aferir a qualidade e eficácia da formação.

³ Plano de atividades de formação contínua (complemento de formação de base).



Decorrente das leituras preliminares e no seguimento dos objetivos propostos (OG e OE) é formulada a seguinte questão central (QC):

- Qual a adequabilidade da metodologia utilizada na avaliação da eficácia da formação no âmbito do SFPM?

Com base na QC e considerando os OE para o presente trabalho de investigação, formularam-se as seguintes Questões Derivadas (QD):

- QD1: Quais os fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho?
- QD2: Qual a metodologia de avaliação da eficácia da formação em cursos presenciais e em cursos *b-learning*?
- QD3: Quais os indicadores de avaliação da qualidade e eficácia da formação no âmbito do SFPM?

A metodologia utilizada para o presente trabalho de investigação foi idealizada com base nos fundamentos estabelecidos no manual de “Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação” (Santos, et al., 2015), e nos procedimentos vertidos nas NEP/ACA-010⁴ e NEP/ACA-018⁴ do Instituto Universitário Militar (IUM).

Face ao objeto de estudo, numa fase preliminar, efetuou-se pesquisa documental e bibliográfica, de modo a fortificar aspetos relevantes e contribuir para o conhecimento da temática.

Posteriormente, foram recolhidos, junto do OQF da DF, os dados do processo normal de avaliação externa⁵ do curso AGS02 – Curso de Aperfeiçoamento em Serviço de Secretaria nas modalidades presencial e *b-learning* (2ª edição e 3ª edição de 2016). Foram recolhidos ainda, nesta unidade, referências doutrinárias para análise e verificação da coerência processual para resposta à QC.

A estratégia de investigação foi qualitativa onde foi utilizado um método de raciocínio indutivo.

⁴ NEP/ACA – 010: Norma Académica com objetivo de “estabelecer normas e procedimentos relativos aos Trabalhos de Investigação (TI), nas modalidades Individual e de Grupo (TII/TIG), realizados no âmbito dos cursos do IESM/IUM.”

NEP/ACA – 018: Norma Académica com objetivo de “estabelecer os aspetos formais de apresentação e referência para os trabalhos escritos a realizar no IESM/IUM, sendo genericamente designada por “Norma”.

⁵ Relatórios, mensagens enviadas, questionários dos chefes diretos e questionários dos formandos.



O desenho da pesquisa foi baseado num estudo de caso visto “o conhecimento originado através de um estudo de caso pode resultar de uma perspetiva interpretativa, segundo a qual se procura compreender o objeto de estudo do ponto de vista dos participantes, ou de uma perspetiva pragmática, através da qual se procura transmitir uma ideia geral do objeto de estudo, do ponto de vista do investigador.” (Freixo, 2011, p. 111 cit. por Santos, et al., 2015, p. 32).

Adicionalmente, foram efetuadas entrevistas semiestruturadas, de modo a complementar os dados e conteúdos existentes, ao Diretor Técnico-Pedagógico (DTP) da Escola de Tecnologias Navais (ETNA), senhor Capitão-de-Fragata Mamede Alves e à segundo-tenente Ana Ferreira, formadora do Departamento de Formação em Tecnologias de Educação.

A avaliação, discussão, conclusões e recomendações foram elaboradas após a análise de todos os dados recolhidos.

A organização do trabalho obedeceu às orientações emanadas pelas NEP/ACA-010 e NEP/ACA-018 do IUM para a elaboração de trabalhos de investigação.

O trabalho será organizado em três capítulos sequenciais, distintos e complementares subjacentes ao OG. O primeiro capítulo enquadra a alteração de competências e comportamentos para o local de trabalho do formando. O segundo capítulo analisa a diferença da eficácia de um curso do âmbito do PAFMII, ministrado em modo presencial ou em *b-learning*. O terceiro capítulo valida os indicadores de avaliação da qualidade e eficácia da formação do SFPM e incrementa eventuais alterações na metodologia de avaliação.

De modo a facilitar a elaboração das conclusões, todos os capítulos terão no seu final sínteses analíticas que respondem às QD e nas quais se faz a sua agregação à QC.



1. Transferência da formação para o local de trabalho

Formação profissional visa identificar e desenvolver aptidões humanas, tendo em vista uma vida ativa produtiva e satisfatória e, em ligação com diversas formas de educação, melhorar as faculdades de os indivíduos compreenderem as condições de trabalho e o meio social e de influenciarem estes, individual ou coletivamente (Recomendação nº 150 da OIT, 1975). É vista ainda como uma aprendizagem planeada que tem como objetivo a mudança e/ou modificação das atitudes, dos conhecimentos e das competências para o eficaz desempenho de um indivíduo na execução de uma tarefa (Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick, 1970). A legislação nacional considera a formação profissional como uma integração dinâmica no mundo do trabalho pela aquisição de conhecimentos e de competências profissionais, por forma a responder às necessidades nacionais de desenvolvimento e de evolução tecnológica (Lei n.º 46/86, de 14 de outubro). Assim sendo, a formação tem duplo vetor pois contribui para a valorização do ser humano, com o fato de o dotar com competências para o exercício de funções, e para o aumento da produtividade de uma organização.

O aperfeiçoamento e renovação de conhecimentos permite à organização ser mais competitiva, pois possui mão-de-obra especializada e atualizada e o ser humano passa a ser mais atrativo ao nível da empregabilidade.

Para que a organização se mantenha competitiva é necessário criar planos de formação que se enquadrem com a estratégia e os objetivos da organização (Velada, 2007). Para que estes planos se concretizem é necessário passar por três fases principais, a saber: diagnóstico de necessidades de formação, condução da formação e avaliação da formação.

A fase de diagnóstico pressupõe um levantamento de necessidades que envolve a análise da organização, da pessoa e da tarefa que afetem o desempenho para o cumprimento dos objetivos da organização.

A condução da formação pode adotar vários métodos que passam pela simples formação em sala, formação *on-job*⁶, formação *e-learning* ou formação mista.

A fase de avaliação da formação diz respeito ao processo sistemático de recolha, análise e processamento da informação, de modo a averiguar o efeito da formação para com o formando e para com o local de trabalho. Este processo, normalmente, visa as reações dos

⁶ Formação no local de trabalho do formando com as ferramentas utilizadas no dia-a-dia.



formandos, o nível de conhecimentos por eles adquiridos, o seu desempenho no local de trabalho e a consequência da formação na organização.

Contextualizando, na Marinha a visão do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) visa, entre outras, melhorar o recrutamento, a retenção, o ensino, a formação e o treino do pessoal (Marinha, 2017). A Linha de Ação número 2.03, referente ao Objetivo Estratégico número 2, da Diretiva de Planeamento da Marinha (DPM), elenca o assegurar a formação e certificação profissional dos recursos humanos. O alavancar deste objetivo estratégico é efetuado em grande parte através do SFPM.

Considerando os pressupostos atrás referidos aprez referir que a Marinha é uma organização competitiva, possui objetivos estratégicos e planos de formação.

1.1. O SFPM

O SFPM está alinhado com a missão da Marinha e com a Gestão de Recursos Humanos e tem como missão assegurar a formação inicial⁷ para o ingresso nas categorias de sargentos e praças e progressão nas respetivas carreiras, e assegurar a formação contínua⁸ de oficiais, sargentos, praças, militarizados e civis da Marinha, de forma a proporcionar a adequada formação para o exercício de cargos e desempenho de funções (Superintendência do Pessoal, 2017). Pode, por vezes, ser complementada com a frequência de cursos, ações de formação e estágios em organismos externos à Marinha, com sede nacional ou internacional.

O SFPM tem como linhas de orientação a Política de Defesa Nacional (definida pelo Governo) que é executada sob coordenação do Ministro da Defesa Nacional, a Lei de Bases do Sistema Educativo e a legislação sobre ensino e formação, definidas para os sistemas nacionais de educação e de formação profissional. Este sistema, composto por meios organizacionais, materiais e humanos, além de assegurar a formação profissional do pessoal da Marinha, pode ainda, na sua capacidade sobrança, assegurar a formação a outros militares e civis exteriores à Marinha.

A estrutura operativa do SFPM, é composta por ECF com proficiências em áreas técnico-profissionais específicas, que se articula ainda com outras entidades e organismos da Marinha, nomeadamente, entidades de gestão superior, autoridades técnicas e os

⁷ Formação militar-naval, sociocultural e científico-tecnológica, indispensáveis ao ingresso dos militares e progressão na carreira (PAFMI).

⁸ Formação desenvolvida ao longo da carreira e visa atualizar e aperfeiçoar qualificações e competências pessoais, para o exercício de determinadas funções (PAFMII).



organismos e unidades utilizadoras do sistema, no plano do diagnóstico de necessidades, planeamento e avaliação da formação.

A Lei Orgânica da Marinha⁹ determina as atribuições, competências e organização da estrutura da Marinha. Na prossecução dessas proficiências, o SFPM segue os seguintes princípios orientadores:

- Universalidade;
- Igualdade de oportunidades;
- Continuidade;
- Utilidade funcional;
- Multidisciplinariedade;
- Flexibilidade;
- Complementaridade;
- Harmonização na formação;
- Modularização e capitalização da formação;
- Avaliação sistemática.

O SFPM emprega o método da Abordagem Sistémica da Formação (ASF), no que respeita ao desenvolvimento de cursos e outras ações de formação.

A ASF implica o empenhamento ativo de todos os intervenientes¹⁰ na formação profissional da Marinha, pois só assim se consegue garantir a adequabilidade e a qualidade dos processos e produtos do SFPM.

Os utilizadores do SFPM são os órgãos da Marinha que ao nível dos recursos humanos, para o desempenho de determinada tarefa ou função, necessitem de valorizar o perfil profissional do executante.

Ao nível da metodologia, o SFPM caracteriza-se pela sistemática comparação entre os perfis profissionais ou de competências e os correspondentes perfis de formação, assim como, na quantificação do impacto da formação no desempenho dos formandos e no da própria Marinha. Os planos de avaliação e validação, para verificação e medição da formação no desempenho na Marinha, atenta a competência para cada categoria ou posto.

⁹ Decreto-Regulamentar 10/2015, de 31 de julho.

¹⁰ Órgãos de gestão superior dos recursos humanos, ECF, órgãos com autoridade técnica nas áreas e subáreas funcionais e órgãos e unidades de colocação dos formandos.



A aplicação da ASF no SFPM é efetuada através de quatro fases interdependentes: diagnóstico de necessidades, planeamento da formação, condução da formação e avaliação interna e externa da formação. Esta última avaliação permite medir a eficácia da formação ministrada no desempenho dos formandos e da organização.

Ao nível da organização, o SFPM pode integrar formação presencial, formação totalmente *online* (*e-learning*) ou formação em regime misto (*b-learning*).

Todos os cursos e ações de formação ministrados pelas ECF conferem certificados de formação profissional ou certificados de frequência de formação profissional, com reconhecimento por parte de qualquer organismo da Marinha. Não obstante o descrito, a DF em conjunto com as ECF estão em permanente desenvolvimento de ações com vista à certificação e reconhecimento exterior, nomeadamente no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ).

O SFPM possui uma estrutura diretiva e uma estrutura operativa (Figura 1).



Figura 1 - Estrutura diretiva e operativa do SFPM

1.2. O papel mediador da perceção de aprendizagem

As organizações ao investirem na formação esperam um retorno que é materializado na valorização do ser humano, na qualidade, no desempenho e na produtividade. Esse retorno só existe se o formando colocar em prática os ensinamentos, as competências, as



técnicas e os comportamentos adquiridos na formação, ou seja, se efetuar na plenitude a transferência da formação.

A transferência da formação é uma preocupação para os investigadores e elementos que trabalham na área da formação, uma vez que é estimado que apenas uma pequena percentagem da formação resulta, efetivamente, em transferência para o local de trabalho (Baldwin & Ford, 1988). Wexley e Latham (2002) referem que imediatamente após a formação, o formando retém apenas 40 % do ministrado, que após seis meses retém cerca de 25% e 15% após um ano.

O sucesso da formação é mensurável através da transferência embora, predominantemente, apenas são avaliadas as reações dos formandos e do nível de aproveitamento. A estrutura do SFPM preconiza-se substancialmente com o descrito, pois em todos os cursos são avaliados o nível de conhecimentos (através do sistema de avaliação existente para cada curso) e a reação dos formandos à formação, mas nem todos os cursos são alvo de avaliação da eficácia. Estes aspetos são relevantes para avaliar a formação, mas não são decisivos para avaliar um curso quanto ao seu sucesso, ou seja, os formandos podem ter bom aproveitamento no curso, mas fraco desempenho no local de trabalho.

Após várias pesquisas, pode-se afirmar que a eficácia da transferência da formação é determinada por vários fatores, nomeadamente, o tipo de formação, as características singulares do formando, a identidade do formando para com a função, o ambiente de trabalho e, entre outras, as características das chefias.

De acordo com o DTP da ETNA (Alves, 2018), os fatores que influenciam a transferência dos conhecimentos e competências são a “...a adequação da formação ministrada às necessidades do local de trabalho. O conhecimento que as chefias têm sobre os conhecimentos e competências adquiridas pelo formando, de forma que lhe sejam proporcionadas as condições e oportunidades para os colocar em prática.”

Considerando que aprendizagem é uma qualquer alteração de comportamento do ser humano face aos estímulos recebidos e que podem influenciar o sistema nervoso, é justificável a diferença de aprendizagem entre indivíduos. São vários os autores que corroboram que a transferência da formação está diretamente relacionada com o nível de aprendizagem do indivíduo, podendo este fator estar diretamente relacionado com a eficácia da formação (Baldwin & Ford, 1988) e com o desempenho após a formação.



Embora não exista uma avaliação analítica relativa à direta proporcionalidade entre aprendizagem e transferência da formação, apraz dizer que não é possível separar estas duas variáveis. O formando apenas consegue alterar o seu comportamento e/ou desempenho se tiver apreendido conhecimentos diferentes.

Das análises efetuadas não se conhecem estudos que avaliem o papel mediador da aprendizagem na relação entre *inputs* de formação e a transferência da formação. No entanto, os *inputs*¹¹ têm efeito direto e indireto na transferência da formação, através do seu impacto na aprendizagem e reminiscência da formação (Baldwin & Ford, 1988).

Por outro lado, a satisfação do indivíduo para com a tarefa e a sua utilidade para a organização pode ser um fator predominante de aprendizagem e, conseqüentemente, na transferência da formação.

Assim sendo, pode-se afirmar que a perceção de aprendizagem é persuadida pela satisfação do indivíduo para com a tarefa que desempenha, pela recetividade do formando à formação e pelo juízo de valor que faz relativamente à utilidade dessa formação no seu local de trabalho.

1.3. Avaliação da formação

A avaliação é a articulação de processos e métodos que permite recolher dados de forma organizada que depois de tratados permitem retirar conclusões nomeadamente as reações dos formandos (formação, formadores, ajudas didáticas, instalações, ...), avaliação da aprendizagem do formando, avaliação da transferência da formação para o local de trabalho e, por fim, a avaliação da formação para a organização.

O SFPM contempla dois tipos de avaliação: a avaliação interna e a avaliação externa.

1.3.1. Avaliação interna da formação

A avaliação interna contempla um conjunto de processos desenvolvidos pela estrutura operativa do SFPM no qual aborda os resultados da aprendizagem dos formandos (processo avaliativo), o grau de satisfação dos formadores e formandos (questionários de satisfação) e o desempenho dos formadores¹².

¹¹ Principalmente as características dos formandos, o plano de formação e o ambiente de trabalho.

¹² MESUP1 – Manual da Qualidade da Formação.



1.3.2. Avaliação externa da formação

A avaliação externa visa fornecer dados por parte de especialistas, externos à ECF, que validam a eficácia da formação e, posteriormente, apoiam a tomada de decisão relativamente à necessidade de ajustar o plano de formação e o processo formativo às necessidades dos locais de trabalho.

No SFPM a avaliação externa da formação é da responsabilidade do OQF da DF.

O processo de avaliação adota vários métodos e ocorre antes, durante e após a formação.

Ocorre antes¹³ na medida em que controla e valida o plano de estudos do curso com o intuito de ser coerente com as necessidades de formação.

A avaliação durante¹⁴ a formação permite monitorizar e controlar o processo de formação, numa ótica de tomada de decisão para melhoria contínua (Cardoso, 2003). O OQF executa este tipo de avaliação com recurso a auditorias que incidem nos domínios do planeamento da formação, dos recursos didáticos e das infraestruturas de apoio à formação¹⁵.

A avaliação após¹⁶ é uma avaliação final e, por vezes, de impacte pois produz informações relativamente ao resultado e efeito da formação. Esta informação tem extrema relevância pois visa avaliar o desempenho do formando no local de trabalho, por parte do chefe direto, após a formação e, afere a necessidade de eventuais alterações no plano de curso.

1.3.3. Avaliação da eficácia formação

Por amostragem (3 % dos cursos PAFM I e 5 % dos cursos PAFM II) e após um período entre 3 a 6 meses, que se pode estender até um ano, da formação, é realizada, por solicitação do OQF, uma avaliação do desempenho do formando em contexto de trabalho, por parte da chefia direta do formando.

Em simultâneo com a avaliação da chefia relativamente ao desempenho do formando, é solicitado a estes o preenchimento de questionários de acordo com o anexo F do MESUP1, que visam, por um lado, recolher dados que permitam aferir do nível de transferência dos saberes, ou seja, se o formando aplica os conhecimentos e competências adquiridos no curso

¹³ Avaliação “*ex-ante*”.

¹⁴ Avaliação “*on-going*”.

¹⁵ NP 4512:2012 – Sistema de Gestão da Formação profissional, incluindo a aprendizagem enriquecida por tecnologia.

¹⁶ Avaliação “*ex-post*”.



e, por outro lado, visam aferir a adequação da formação relativamente às necessidades das unidades, órgãos e serviços, ou seja, em que medida as competências adquiridas/desenvolvidas durante o curso vão ao encontro das exigências de desempenho inerentes aos respetivos cargos.

Após a compilação dos dados enunciados, compete ao OQF analisar, avaliar e tomar uma decisão relativamente a recomendações e medidas a implementar (Superintendência do Pessoal, 2017).

1.4. Síntese analítica

No presente capítulo descreveu-se o SFPM no qual se enunciaram os principais princípios orientadores e identificaram as estruturas diretiva e operativa. A transferência da formação e os fatores que influenciam a aprendizagem foram descritos, embora não sejam considerados uma fórmula analítica de aplicação generalizada. Por fim, foram descritos os processos de avaliação da formação com principal foco na efetuada pelo OQF da DF.

Neste capítulo, pretendeu-se responder à “QD1: Quais os fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho?”, no qual após a investigação se pode afirmar que os principais fatores são as características dos formandos, o plano de formação e a afetividade do formando para com esse mesmo plano e o ambiente de trabalho.



2. Formação presencial e formação *b-learning*

A presença de formadores e formandos num mesmo espaço e durante um período definido pode ser considerada como a característica principal da formação presencial. Esta forma de organização da formação, na generalidade, recorre a ajudas didáticas que permite apoiar o formador no contexto pedagógico, a interação principal é do formador e a metodologia é maioritariamente expositiva/demonstrativa.

De acordo com os pressupostos de Meignant (1999) para a realização de qualquer tarefa de atividade profissional é necessário que a formação se desenvolva em três domínios, em contexto presencial:

- Saber-saber: os formandos aprenderem alguns saberes teóricos e terem uma ação cognitiva sobre a tarefa;
- Saber-estar: os indivíduos terem motivação, atitude e comportamentos adequados para a realização de uma tarefa;
- Saber-fazer: os indivíduos possuírem competências adequadas à realização de uma tarefa.

Face ao exposto, considera-se que a formação presencial visa o adquirir, na presença do formador, aptidões essenciais para a execução de uma tarefa que, de outro modo, seriam difíceis de obter.

A combinação da formação presencial com uma formação eletrónica (*e-learning*) designa-se por *b-learning*¹⁷. Esta forma de organização da formação visa colmatar algumas lacunas que a formação *e-learning* possui, nomeadamente a distância entre o formador e o formando. Assim, o *b-learning* assume um compromisso equilibrado na vertente pedagógica, pois dá liberdade ao formando enquanto é tutorado a distância e permite ao formador na modalidade presencial “tomar o pulso” do formando.

Normalmente, um curso nesta modalidade de formação divide-se em 2/3 para a distância e 1/3 para o presencial, pelo que frequentemente as apresentações de trabalhos e as avaliações são em contexto de sala de formação.

¹⁷ *Blended-learning*.



2.1. A formação a distância no SFPM

No SFPM, a formação presencial é a forma de organização da formação que predomina, sendo o *b-learning* a alternativa em determinadas áreas.

Esta modalidade permite identificar algumas vantagens como a diminuição da distância no espaço e no tempo entre o formador e o formando, a possibilidade de trabalho em grupo sem a barreira da “presença física”, a continuidade da socialização, entre outras.

No contexto da gestão da formação existem especificidades diferentes da formação presencial ao nível do planeamento e da conceção da formação como a integração de momentos síncronos e assíncronos (sessões *online*) e sessões presenciais.

Para o SFPM um curso *b-learning* deve considerar as seguintes premissas (Superintendência do Pessoal, 2017):

- Considerar a relação de 1,5 horas de formação a distância para 1 hora de formação presencial, para garantir a qualidade da aprendizagem;
- As horas presenciais não devem ultrapassar 1/3 do número total de horas do curso;
- Os momentos síncronos devem ser incluídos sempre que se considere necessário (p.e.: discussão de tópicos ou aprofundamento de matéria) e de acordo com o desenvolvimento da aprendizagem dos formandos (p.e.: sessão de esclarecimentos de dúvidas). Cada momento síncrono deve ter a duração aproximada de 90 minutos.

O planeamento dos cursos na modalidade *b-learning* segue o normativo aplicado aos cursos presenciais. O formador *b-learning* é responsável pelo planeamento e desenvolvimento da formação e assim, desenvolver para as sessões presenciais o plano de guia de sessão (PGS) e os guiões para as sessões síncronas, com referência ao tema da sessão, objetivos, conteúdos, atividades a realizar, data, hora, duração e formador responsável.

A organização destes cursos é efetuada por uma equipa multidisciplinar, com especialistas nas áreas científicas, pedagógicas e tecnológicas, tais como, gestores de projeto, *designers* gráficos, especialistas em conteúdos científicos, especialistas em pedagogia e especialistas em programação e multimédia. Paralelamente às funções dos especialistas enunciados deve existir um *helpdesk* que apoia tecnicamente os utilizadores da plataforma de formação, normalmente *Moodle*¹⁸.

¹⁸ *Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment* (Sistema de Gestão da Aprendizagem)



Os formadores dos cursos *b-learning* devem possuir competências pedagógicas, domínio dos conteúdos, formação pedagógica de *e*-formadores, formação em conceção de *e*-conteúdos, formação na plataforma do sistema de gestão da aprendizagem e experiência nas áreas da tecnologia da informação e comunicação, essenciais para o bom funcionamento da formação nesta modalidade.

Este tipo de cursos deve contemplar métodos e técnicas adequados à especificidade da formação, nomeadamente a estruturação dos conteúdos programáticos, apoios pedagógicos, interatividade entre os atores da formação e os instrumentos de avaliação.

As formas de acompanhamento na formação presencial são em grande parte comuns à formação a distância no SFPM, embora acresça a necessidade de controlar a assiduidade (principalmente nos momentos síncronos) e a evolução do formando através de ferramentas específicas tais como, regularidade, número de acessos, tempo por sessão, resultados nas atividades, participação em sessões síncronas e assíncronas, entre outras.

Os cursos em *b-learning* consideram de forma mais complacente o ritmo de aprendizagem com o formando a seguir uma “*check-list*” (elaborada pelo formador) onde constam os objetivos a atingir, atividades a realizar e a respetiva duração. Assim sendo, pressupõe-se que o formando é mais autónomo na gestão do estudo.

Relativamente à avaliação deve adotar um sistema misto, presencial e a distância. Os resultados das atividades síncronas e assíncronas recorrem a grelhas próprias de avaliação de modo a que o processo avaliativo seja coerente para todos os formandos.

Na avaliação da satisfação dos formadores e dos formandos são utilizados questionários específicos para formação a distância e diferentes da formação presencial.

2.2. Avaliação da metodologia de avaliação da eficácia da formação presencial e *b-learning* (estudo de caso)

No âmbito da presente investigação surge a necessidade de avaliar a metodologia que avalia a eficácia do SFPM. Para que este estudo seja credível há a necessidade de avaliar um mesmo curso, mas com aplicação aos formandos nas modalidades presencial e *b-learning*. Com o estudo a realizar pretende-se identificar os fatores que influenciam a formação, se os mecanismos utilizados pela avaliação externa são adequados e se há necessidades de incrementar alterações.



Assim, e face aos dados existentes, o curso a ser alvo de estudo é o Curso de Aperfeiçoamento em Serviço de Secretaria, designadamente a 2ª edição (*b-learning*) e a 3ª edição (presencial), ambas de 2016.

Este curso é ministrado numa das ECF do SFPM, a ETNA, a única que ministra cursos em *b-learning*.

2.2.1. Fases do estudo

O presente estudo dividiu-se em três fases (Figura 2).

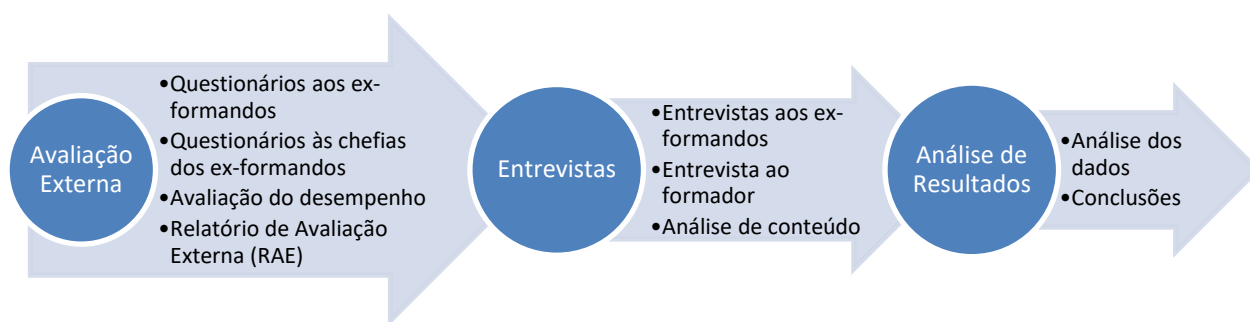


Figura 2 - Fases do estudo

Na primeira fase, sob a coordenação do OQF, foram enviados questionários aos formandos que frequentaram as duas edições do curso e às chefias diretas, utilizando-se os modelos descritos no MESUP1. Foi ainda solicitado às chefias uma avaliação de desempenho dos ex-formandos. Compilada a informação, foi elaborado, pelo OQF, o Relatório de Avaliação Externa (RAE).

Na segunda fase, sob a responsabilidade do autor do presente estudo, foram entrevistados os formandos que frequentaram as duas edições do curso, para maior detalhe relativamente aos descrito nos questionários¹⁹. O formador também foi entrevistado por ser uma mais valia na perceção das duas formas de organização da formação.

A última fase visou analisar todos os dados recolhidos, elaboração de conclusões e de eventuais recomendações.

¹⁹ Entrevistados 33 % dos formandos da modalidade presencial (faltas por motivos justificados) e 100 % da modalidade *b-learning*.



2.2.2. O curso de Aperfeiçoamento em Serviço de Secretaria (AGS02)

O curso AGS02 é realizado na ETNA, no Departamento de Administração e Logística, e destina-se a sargentos, praças, militarizados e civis da Marinha com cargos ou funções de secretaria e habilita os formandos com conhecimentos e competências necessárias ao exercício de funções na área do serviço de secretaria e gestão arquivística.

Este curso foi o único que, durante o ano de 2016, teve duas edições, uma na modalidade presencial e outra em *b-learning*.

Os objetivos e conteúdos são os mesmos para as duas modalidades, mas as metodologias, carga horária²⁰ e avaliação diferem.

Módulo	Presencial			<i>b-learning</i>			
	T	P	Total	Presencial	Síncrono	Assíncrono	Total
Serviço de secretaria	19	8	27	9	6	12	27
Acolhimento, teste e encerramento	0	0	3	2	0	0	3
Total	19	11	30	12	6	12	30

Figura 3 - Carga horária do curso AGS02 nas modalidades presencial e *b-learning*

O curso na modalidade presencial, terceira edição, decorreu entre 24 e 28 de outubro de 2016, foi frequentado por onze formandos e realizou-se ao longo de cinco dias úteis. A avaliação é do tipo sumativa e formativa, composta por um teste final escrito com ponderação de 75 % e uma grelha de observação comportamental com uma ponderação de 25 %.

O curso em *b-learning*, segunda edição, decorreu de 29 de fevereiro a 18 de março de 2016, foi frequentado por quatro formandos e realizou-se ao longo de quinze dias úteis. A avaliação é do tipo sumativa e formativa, composta pelas classificações da participação nos momentos síncronos com ponderação de 33 %, pelas classificações da participação obtidas nos momentos assíncronos com ponderação de 17 % e um teste final escrito com ponderação de 50 %.

Os formandos são considerados habilitados se obtiverem uma classificação final igual ou superior a 50 %.

²⁰ T – Teórica; P – Prática.



2.2.3. Fase da Avaliação Externa

O OQF, conforme definido no MESUP1, procedeu ao envio dos questionários de avaliação de satisfação aos ex-formandos de ambas as edições do curso AGS02 e às chefias diretas dos mesmos.

Aos questionários enviados²¹ responderam os seguintes quantitativos, que constituíram a amostra do estudo:

Avaliação Externa	Presencial		<i>b-learning</i>	
	Total	Respostas obtidas	Total	Respostas obtidas
Formandos	11	7	4	4
Chefias Diretas	10	6	4	1

Figura 4 - Respostas aos questionários de avaliação de satisfação

Dos questionários às chefias diretas pretendeu-se obter resposta ao seguinte:

- Justificação para a frequência do curso do avaliado;
- Avaliação do desempenho profissional após o curso, ou seja, o grau de utilidade do curso após aquisição ou aperfeiçoamento de conhecimentos;
- Avaliação da formação recebida pelo avaliado e a recomendação da mesma para futuros formandos;
- Recomendações e sugestões para a formação.

Dos questionários aos formandos que frequentaram o curso AGS02 pretendeu-se resposta ao seguinte:

- Justificação para a frequência do curso;
- Avaliação do desempenho profissional após o curso, ou seja, o grau de utilidade do curso após aquisição ou aperfeiçoamento de conhecimentos;
- A simetria entre a teoria e a prática do curso com as funções que desempenha;
- Avaliação da formação recebida e a recomendação da mesma para elementos com as mesmas funções;
- Recomendações e sugestões para a formação.

Após a recolha dos dados, o OQF procedeu à análise e elaborou o RAE.

²¹ Ver Anexo A e Anexo B.



2.2.4. Fase das Entrevistas

Para melhor perceção, detalhe e maturação dos dados recolhidos nos questionários procedeu-se ao método de entrevista semi-estruturada, de forma individual, aos intervenientes diretos no curso. Foram entrevistados os seguintes quantitativos:

- Quatro formandos que frequentaram o curso na modalidade presencial;
- Quatro formandos que frequentaram o curso na modalidade *b-learning*;
- Formador (único) de ambas as modalidades do curso.

As entrevistas²² para além de complementarem os questionários foram objetivadas para a obtenção de informação relativamente à justificação para inscrição no curso, a opção presencial ou *b-learning*, formação e experiência na área, a relevância das modalidades de formação, a transferência da formação para o local de trabalho e aspetos a melhorar.

Para além do enunciado as entrevistas permitiram recolher informação que caracteriza o nível de aprendizagem, perceção da avaliação do desempenho após o curso (*ex-post*) e a perceção geral do curso.

A entrevista ao formador visou a comparação entre as duas modalidades de formação do curso AGS02.

A informação recolhida foi alvo de tratamento para, na fase seguinte, ser analisada e discutida.

2.2.5. Fase da Análise de Resultados

A última fase do estudo pretende analisar os dados recolhidos (avaliação externa e entrevistas) e retirar ilações, de forma indutiva, relativamente ao processo de avaliação da formação.

Esta análise vai assentar em três pressupostos que são: motivo da frequência do curso, desempenho profissional após frequência do curso e apreciação geral do curso.

Relativamente ao motivo da frequência do curso pode-se resumir da seguinte forma:

Melhoria do Desempenho		Mapa Detalhado de Cargos		Necessidade Futura	
RAE	Entrevista	RAE	Entrevista	RAE	Entrevista
45,5 %	25 %	45,5 %	75 %	1 %	0 %

Figura 5 - Motivo da frequência do curso

²² Ver Apêndice A e Apêndice B.



Os valores obtidos na coluna dos RAE referem-se à percentagem de formandos, relativamente aos onze, que responderam aos questionários, enquanto na coluna da Entrevista é a percentagem de formandos, relativamente aos oito, que foram entrevistados.

Da análise dos dados verifica-se que a predominância de formandos no curso deve-se ao fato de constar essa necessidade no mapa detalhado de cargos.

A utilidade da formação no desempenho profissional após a frequência do curso é monitorizada através dos questionários aplicados aos formandos e às chefias.

Dos dados recolhidos nos questionários pode-se constatar a seguinte opinião:

	Pouco Útil	Útil	Muito Útil
Formandos	9 %	91 %	0 %
Chefes Diretos	0 %	57 %	43 %

Figura 6 - Utilidade da formação para o desempenho profissional

Os dados representam a opinião de 75% dos formandos que frequentaram um dos cursos e 50% das chefias diretas onde, por parte destes, todas as avaliações relativamente à execução das tarefas foram positivas.

Da análise dos questionários permite-se concluir que a avaliação é demasiado abrangente e simplista. Em contrapartida, das entrevistas a avaliação é mais profunda e pormenorizada.

São exemplos a descrição, por parte de alguns formandos, das tarefas realizadas, da correção de erros após o curso, da metodologia utilizada, da simplicidade na execução de procedimentos, entre outros. Para outros formandos, o curso não trouxe nada de novo assim como, o consideraram insuficiente face aos conhecimentos e experiência possuídos à data do início do curso.

O último pressuposto da análise de resultados é a apreciação geral do curso. Dos questionários de avaliação externa pode-se concluir que 90 % dos formandos avaliam o curso com o fator qualitativo de satisfeitos²³.

As entrevistas realizadas aos formandos atestam os dados dos questionários pois evidenciam, na generalidade, satisfação para com o curso, independentemente deste ter sido frequentado na forma presencial ou *b-learning*. Embora a satisfação global seja perentória é de referir que os formandos do curso em *b-learning* demonstraram que nesta modalidade a

²³ Escala de avaliação: Muito Insatisfeito; Insatisfeito; Satisfeito e Muito Satisfeito.



capacidade de motivação é menor, pois estiveram perante uma modalidade/tecnologia de ensino pouco comum.

2.3. Síntese analítica

A caracterização comparativa da formação em modo presencial e em *b-learning* foi o preâmbulo no presente capítulo.

Com o estudo de caso realizado pretendeu-se responder à “QD2: Qual a metodologia de avaliação da eficácia da formação em cursos presenciais e em cursos *b-learning*?”, no qual primariamente se afirma que a metodologia é a mesma.

A eficácia da formação no SFPM é enquadrada na avaliação externa, passa pela aplicação de questionários aos formandos que realizaram o curso, questionários às chefias desses mesmos formandos e por uma avaliação de desempenho pelas mesmas chefias. Esta metodologia é comum aos cursos em modo presencial e em *b-learning*. O intuito é a recolha de dados que permitam aferir do nível de transferência dos saberes e da adequação da formação relativamente às necessidades das unidades, órgãos e serviços, ou seja, às exigências de desempenho inerentes aos respetivos cargos.

Segundo o DTP da ETNA (Alves, 2018), a avaliação externa é importante “Quando os intervenientes respondem com quantidade e qualidade...pois permite atualizar e adequar a formação. Infelizmente a prática diz que os intervenientes raramente respondem aos questionários...”.

Embora seja alvo das conclusões do presente trabalho de investigação é de referir que a avaliação externa no SFPM não permite evidenciar opiniões ou sugestões profundas, ao contrário de, por exemplo, as entrevistas que relevam ao pormenor o que na forma escrita não é possível transmitir.



3. Indicadores de avaliação da qualidade e eficácia da formação

A criação de um curso deve-se ao fato de, em determinado momento, existir uma necessidade de formação para colmatar uma eventual lacuna de um ou vários elementos para o exercício de determinada função. Este é o início do ciclo formativo, seguindo-se o de formação e o pós-formação.

Simultaneamente com o ciclo formativo decorre o ciclo avaliativo. Este ciclo, no fim do seu processo (transferência da formação para o local de trabalho), permite indicar qual o nível de qualidade e eficácia do ciclo formativo.

Das fases, referidas no capítulo 1, a da avaliação externa é preponderante para quantificar o nível de sucesso da formação. Considerando um elemento de uma organização com necessidades de formação para o desempenho de uma tarefa que, por sua vez, leva ao cumprir dos objetivos do seu setor/departamento de atividade e, conseqüentemente, da organização onde está inserido, apraz dizer que se toda a estrutura obtiver sucesso é possível inferir que a formação foi eficaz e de qualidade. Caso contrário, poderão ter de se rever todos os processos.

O sucesso da formação tem uma relação direta com o propósito da sua realização, ou seja, o impacto que esta tem nos objetivos da organização. Embora a Avaliação Externa do SFPM não contemple, é comum a utilização de um mapa de impactos para monitorização da formação na qualidade do desempenho de funções e produtividade de uma organização.

Os indicadores de avaliação são o efeito das quatro gerações de avaliação: geração da medida, geração da descrição, geração do julgamento e geração da negociação (Instituto para a Qualidade da Formação, 2006).

A geração da medida permite qualificar o resultado da aprendizagem com instrumentos quantitativos (testes, fichas de avaliação). A geração da descrição descreve e interpreta os resultados obtidos na formação considerando os objetivos da mesma. A geração do julgamento evidencia os valores da avaliação e emite um juízo de valor com base no objeto de avaliação. Finalmente, a geração da negociação atribui ao avaliador um papel de mediador e facilitador no processo de avaliação, nomeadamente na intervenção dos vários sujeitos (Instituto para a Qualidade da Formação, 2006). Qualquer um destes processos interpretam sempre a avaliação como um retorno do desenvolvimento da formação pois permitem identificar os meios, como são aplicados e quantificar quais os objetivos alcançados.



De acordo com o DTP da ETNA (Alves, 2018), os indicadores de avaliação da qualidade e eficácia da formação são “...o desempenho dos formandos no local de trabalho e a satisfação dos mesmos pela utilidade e qualidade da formação recebida...”.

Assim sendo, com o presente trabalho de investigação é possível afirmar que a qualidade de uma formação é identificada através de um processo de avaliação que, por sua vez, analisa a eficácia do processo de formação.

3.1. O sistema de avaliação da qualidade de formação do SFPM

O sistema de avaliação de qualidade de formação do SFPM apoia-se em diversos fatores, tais como:

- A avaliação dos formandos em contexto de trabalho ser realizada de forma cuidada e em tempo para permitir dar continuidade ao ciclo formativo;
- A avaliação da eficácia do SFPM é realizada em contexto de trabalho e por amostragem;
- A avaliação das chefias diretas dos formandos do SFPM é realizada após três a seis meses (extensível a um ano) do fim da formação, de modo a garantir que seja efetuada em contexto de trabalho e no desenvolvimento das competências e conhecimentos adquiridos na formação;
- Todos os organismos envolvidos devem atuar na melhoria contínua do processo formativo com base nas necessidades de formação e no processo de avaliação com implementação das medidas julgadas adequadas;
- O OQF coordena todo o processo de avaliação e tem a colaboração dos ex-formandos e dos seus chefes diretos;
- O OQF efetua a compilação dos dados recebidos (questionários dos formandos e dos chefes diretos), efetua o tratamento e elabora o RAE com sugestões e recomendações para melhoria do processo de formação;
- Todos os dados são tratados de forma estatística e garantida a confidencialidade.

3.2. Metodologia de avaliação da qualidade e eficácia da formação

A avaliação da qualidade e eficácia da formação significa estudar todos os elementos que se relacionam com a formação antes, durante e depois da formação, nomeadamente os



organizacionais e individuais, ou seja, quais foram os fatores que influenciaram os resultados da formação.

A avaliação da formação deve considerar quatro níveis de avaliação: reação, aprendizagem, transferência e resultados (Holton III, 1996).

O nível da reação é a opinião dos formandos e dos formadores relativamente aos aspetos da formação (material de apoio à formação, infraestruturas, qualidades pedagógicas do formador, apreciação do curso, sugestões). A recolha deste tipo de informação é efetuada através da aplicação de um questionário aos formandos e aos formadores imediatamente após terminar o curso. No SFPM este nível de avaliação situa-se ao nível das estruturas das ECF e culmina com a elaboração de um Relatório de Avaliação Interna.

Desta apreciação dos formandos e formadores retira-se informação relevante para eventuais alterações, nomeadamente, ao nível das estruturas de apoio à formação.

O nível da aprendizagem compreende a alteração das atitudes, competências e conhecimentos como consequência da formação. A metodologia aplicada para avaliar este nível pode incluir uma avaliação antes e, geralmente, inclui uma avaliação após a formação de modo a aferir a evolução na aprendizagem do formando ao nível teórico e/ou prático. Esta avaliação aplica-se imediatamente após a formação (teste) e, eventualmente, uma avaliação após terminar a formação na demonstração de competências/conhecimentos adquiridos. Caso se constate que a aprendizagem ou alteração de competências não sofreu uma evolução, pode-se concluir que o processo de formação não é o adequado ou tem necessidade de alterações. O SFPM possui este nível de avaliação com a realização de testes e trabalhos individuais e de grupo.

O terceiro nível, avaliação da transferência para o local de trabalho, centra-se no comportamento, ou seja, efetua a medição do desempenho e avalia a aplicação dos conhecimentos e competências adquiridas, no local de trabalho. A metodologia ideal para utilizar neste nível é a comparação do desempenho antes e depois da formação com observações diretas ao formando no local de trabalho e registo do observado. Vários estudos utilizam o preenchimento dos questionários como a solução para corresponder ao solicitado neste nível de avaliação, que pode ser aplicada num período posterior à formação (normalmente três, seis ou doze meses). Esta solução maioritária deve-se ao fato de o processo de recolha de informação ser facilitado, ao contrário das observações diretas, que implicam elevados graus de constrangimento para o observado. O SFPM através do OQF



recolhe este tipo de informação através dos questionários aos formandos e às chefias diretas dos mesmos.

O último nível, considera os resultados da organização como consequência da formação. Este nível efetua a mensuração da produtividade, dos custos e, sobretudo, da qualidade da organização após a realização da formação. Esta análise também implica a recolha de dados antes e depois da formação para sujeitar a uma comparação. Este nível é talvez o mais importante pois permite emitir um juízo de valor relativamente ao sucesso da formação. No entanto, este tipo de avaliação é de maior dificuldade na execução devido aos vários constrangimentos que existem nas organizações nomeadamente à impossibilidade de quantificar índices de produtividade, lucros, custos, desempenhos, entre outros. O SFPM não utiliza este método de recolha de informação.

Dos vários estudos analisados, conclui-se que os dois primeiros níveis são os mais utilizados na avaliação da qualidade e eficácia da formação (Kirkpatrick, 1996).

3.3. Síntese analítica

A formação profissional possui uma relevância para o desenvolvimento do ser humano como pessoa e profissional e, consequentemente, da organização onde está inserido.

A pessoa ao realizar formação abarca mais conhecimentos e mais competências, o que o torna mais profissional e mais atrativo para as organizações, enquanto, as organizações tornam-se mais competitivas e elevam os seus índices de produtividade com elementos que frequentem planos de formação atualizados e alinhados com as estratégias, dessas mesmas organizações.

Neste último capítulo constatou-se que paralelamente aos planos de formação decorre o processo avaliativo.

A avaliação consiste na recolha e análise de dados para quantificar a que nível os resultados alcançados foram atingidos de acordo com o esperado. Dos quatros níveis de avaliação descritos constata-se que o SFPM utiliza os três primeiros, ou seja, analisa a reação imediatamente após terminar a formação, avalia a aprendizagem e sumariza a transferência dos conhecimentos e competências, adquiridos em sala de aula para o local de trabalho.

Com este capítulo, pretendeu-se assim responder à “QD3: Quais os indicadores de avaliação da qualidade e eficácia da formação no âmbito do SFPM?”, que podem ser identificados como a reação, a aprendizagem e o comportamento.



Conclusões

O presente trabalho de investigação individual de final do curso do Curso de Promoção a Oficial Superior foi orientado com base no objetivo geral definido de avaliar a metodologia utilizada na avaliação da eficácia da formação no âmbito do SFPM, deduzindo possíveis alterações de melhoria face aos resultados obtidos.

Assim, a metodologia adotada foi baseada numa estratégia qualitativa e método indutivo. O desenho de pesquisa foi um estudo de caso, onde se recorreu às técnicas de recolha de dados através da análise documental recolhida no OQF e da bibliografia disponível, entrevistas semiestruturadas a elementos com responsabilidades na área da formação e entrevistas a utilizadores do SFPM.

No primeiro capítulo descreveu-se o SFPM, os fatores que influenciam a transferência da formação para o local de trabalho e os processos de avaliação da formação utilizados pelo OQF. Dos fatores estudados, os preponderantes para a transferência da formação para o local de trabalho são as características dos formandos, o plano de formação, a afetividade do formando para com o exercício da função que desempenha e o ambiente de trabalho.

No segundo capítulo, desenvolveu-se o estudo de caso, comparou-se um curso do SFPM, ministrado na forma presencial e em *b-learning* e analisou-se a metodologia de avaliação da eficácia de ambos. O estudo focalizou-se no curso AGS02 e concluiu que a metodologia de avaliação não possui diferenças relevantes. Concluiu-se ainda, que a avaliação externa efetuada pelo OQF é, por vezes, redutora, visto os destinatários para o preenchimento dos questionários não o concretizarem. Contatou-se ao longo do presente trabalho que a evidência de opiniões apenas se concretiza com a realização de uma entrevista aos formandos e/ou chefias diretas dos mesmos, fato este pouco utilizado no SFPM. Assim sendo, a informação recolhida, tratada e descrita nos RAE pode, por vezes, ser redutora.

No terceiro e último capítulo, descreveu-se a formação como um pilar estratégico para o sucesso das organizações. Identificaram-se os indicadores de avaliação da qualidade e eficácia, que podem ser enunciados como a reação do formando imediatamente após terminar a formação, a aprendizagem ou a transferência dos conhecimentos e/ou competências para o local de trabalho e o comportamento ou os resultados que a formação produziu na organização.

Face ao exposto e considerando a “QC – Qual a adequabilidade da metodologia utilizada na avaliação da eficácia da formação no âmbito do SFPM?” considera-se com o



presente trabalho de investigação individual, que a metodologia adotada pelo OQF é, em grande parte, adequada, recomendando-se a implementação do descrito no capítulo seguinte, recomendações.



Recomendações

No sentido de melhorar os métodos de avaliação da qualidade e eficácia da formação no âmbito do SFPM, o presente trabalho de investigação sugere o seguinte:

- Implementação de entrevistas no processo de Avaliação Externa, uma vez que esta técnica representa um sucesso verdadeiro e verificável, ao contrário dos questionários que representa um testemunho minoritário e simplista;
- O RAE deve efetuar uma analogia com um mapa de impactos, ou seja, deve mostrar qual o desempenho e competências que devem ser alcançadas e de acordo com os dados recolhidos retirar as ilações adequadas. Os resultados a alcançar devem ser sempre de acordo com a estratégia da organização, neste caso com a visão de Sua Excelência Almirante CEMA e consequentemente com a DPM. É um exemplo o seguinte:
Função → Competência Requerida → Objetivo da Unidade → Objetivo da Marinha
- Implementação de um processo de avaliação da demonstração efetiva dos conhecimentos e competências no local de trabalho.

As medidas enunciadas são de difícil implementação devido a vários fatores tais como, a atividade operacional, disponibilidade de avaliadores, movimentos constantes dos formandos entre várias unidades e incerteza quanto à quantificação do objetivo. No entanto, se o objetivo é a existência de uma organização apelativa e “construir uma Marinha de futuro” (Marinha, 2017) o caminho será o enunciado.



Bibliografia

- Almeida, L. I. (julho de 2014). Mestrado em supervisão pedagógica e formação de formadores. *Formação a distância: potencialidades e desafios*. Coimbra: Universidade de Coimbra - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.
- Alves, C. L. (02 de Maio de 2018). Avaliação da Eficácia da formação no âmbito do SFPM. (J. C. Xavier, Entrevistador)
- Assembleia da República. (1986). Lei de Bases do Sistema Educativo. *Lei nº 46/86, de 14 de outubro*.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). *Transfer of training: a review and directions for future research*. Personnel Psychology.
- Campbell, J. P., & Kuncel, N. R. (2001). *Individual and team training*. London: Sage.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. R. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Cardoso, Z. I. (2003). *Avaliação da Formação: Glossário anotado*. Lisboa: INOFOR.
- Ferreira, A. C. (2018). Avaliação da formação a distância. O caso de um curso na Marinha Portuguesa. *Mestrado em Educação e Formação*. Universidade de Lisboa - Instituto de Educação.
- Ferreira, S. A. (21 de 03 de 2018). Avaliação da Eficácia da Formação no âmbito do SFPM. (J. C. Xavier, Entrevistador)
- Freixo, M. J. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Holton III, E. F. (1996). *The flawed four-level evaluation model*. Human Resource Quarterly.
- Instituto de Estudos Superiores Militares. (setembro de 2015). Regras de apresentação e referenciação para os trabalhos escritos a realizar no IESM. *NEP/ACA 018*.
- Instituto de Estudos Superiores Militares. (setembro de 2015). Trabalhos de investigação. *NEP/ACA 010*.
- Instituto para a Qualidade da Formação. (2006). Guia para a Avaliação da Formação. *Metodologias de Formação. O ciclo Formativo*.
- Kirkpatrick, D. (1996). *Great ideas revisited: Revisiting Kirkpatrick's four-level model*. Training Development.
- Marinha. (2017). Diretiva de Planeamento da Marinha. Lisboa: Marinha.
- Meignan, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Publicações Dom Quichote.



- Ministério da Defesa Nacional. (2015). Lei Orgânica da Marinha. *DR 10/2015, de 31 de julho*.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. (2007). Regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações. *Decreto-Lei nº396/2007, de 31 de dezembro*.
- Norma Portuguesa 4512:2012. (s.d.). *Sistema de gestão da formação profissional, incluindo aprendizagem enriquecida por tecnologia*. Caparica: Instituto Português da Qualidade.
- Norma Portuguesa EN ISO 9001. (2015). *Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos*. Caparica: Instituto Português da Qualidade.
- Organização Internacional do Trabalho. (1975). Convenção sobre a Valorização dos Recursos Humanos. *Recomendação nº 150*.
- Santos, L. A., Lima, J. M., Monteiro, F. T., Garcia, F. M., Silva, N. M., Silva, J. C., & Afonso, C. F. (2015). *Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação*. Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Superintendência do Pessoal. (2017). *Manual da Qualidade da Formação (MESUP1 (C))*. Lisboa: Marinha.
- Velada, A. R. (2007). Tese de Doutoramento para obtenção do grau de Doutor em Psicologia Social e Organizacional. *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional - Fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Wexley, K. N., & Latham, G. P. (2002). *Developing and Training Human Resources in Organizations*. Prentice Hall Series in Human Resources.

**Anexo A — Questionário ao chefe direto do ex-formando**

NÃO CLASSIFICADO

MESUP1
PARTE II (C)
ANEXO F
APÊNDICE 3

DF-AEX-QUES01_ALT01	
<u>AVALIAÇÃO EXTERNA DA FORMAÇÃO DOS CURSOS DO SFPM</u> <u>QUESTIONÁRIO AO CHEFE DIRETO DO EX-FORMANDO</u>	
INTRODUÇÃO: <p>A avaliação externa da formação dos cursos do SFPM, nomeadamente do PAFM I e II, PAFN e PAFE tem como propósito aferir a adequação da formação relativamente às necessidades das unidades operacionais, de modo a possibilitar o seu contínuo ajustamento.</p> <p>O presente questionário pretende, portanto, apreciar em que medida os conhecimentos e competências adquiridos/desenvolvidos pelos formandos durante a formação, vão ao encontro das exigências de desempenho inerentes aos respetivos cargos.</p> <p>Nesse sentido, gostaríamos que respondesse ao questionário com sinceridade, pois a sua opinião é de extrema relevância para a elevação da qualidade da formação. Os dados recebidos serão tratados como confidenciais.</p>	
IDENTIFICAÇÃO DA CHEFIA	
Nome:	Posto/Classe: Unidade/Serviço:
IDENTIFICAÇÃO DO EX-FORMANDO	
Nome:	Posto/Classe:
Unidade/ Serviço:	Cargo Atual:
Entidade formadora:	Curso Frequentado:
Assinale com uma cruz (x) a resposta mais adequada, justificando quando solicitado:	
1. NECESSIDADES DE FORMAÇÃO	
1.1 Que necessidades formativas justificaram a frequência do curso?	
Melhoria do desempenho	<input type="checkbox"/>
Requisito do cargo atual previsto no Livro de Lotação/Plano de Qualificações	<input type="checkbox"/>
Requisito do próximo cargo para o qual está indigitado	<input type="checkbox"/>
Outra	<input type="checkbox"/> Qual:
2. DESEMPENHO PROFISSIONAL	
2.1 Como classifica a utilidade dos conhecimentos adquiridos/desenvolvidos pelo avaliado no curso para a melhoria do seu desempenho profissional?	
Inútil <input type="checkbox"/>	Pouco útil <input type="checkbox"/> Útil <input type="checkbox"/> Muito útil <input type="checkbox"/>
2.1.1 Se respondeu "Inútil" ou "Pouco Útil" na questão anterior, justifique indicando os motivos:	
a. Conteúdos programáticos desadequados	<input type="checkbox"/>
b. Conteúdos programáticos desatualizados	<input type="checkbox"/>
c. A formação recebida não vai ao encontro da atividade profissional	<input type="checkbox"/>
d. Outro(s)	<input type="checkbox"/>
Qual(ais):	

NÃO CLASSIFICADO

F-3-3

ORIGINAL



NÃO CLASSIFICADO

MESUP1
PARTE II (C)
ANEXO F
APÊNDICE 3

2.2 Foram dadas oportunidades ao avaliado para aplicar os conteúdos aprendidos no curso?
Nunca <input type="checkbox"/> Por Vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/>
2.2.1 Se respondeu "Nunca" ou "Por vezes" à questão anterior, justifique:
3. APRECIÇÃO GERAL
3.1 Como classifica a sua satisfação com a formação que o avaliado recebeu, no sentido de ter contribuído para colmatar as necessidades de desempenho identificadas?
Muito insatisfeito <input type="checkbox"/> Insatisfeito <input type="checkbox"/> Satisfeito <input type="checkbox"/> Muito satisfeito <input type="checkbox"/>
3.1.1 Justifique:
3.2 Recomenda a continuação da frequência deste curso a outros elementos que venham a desempenhar as mesmas funções? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
4. RECOMENDAÇÕES/SUGESTÕES
4.1 Indique outros comentários/sugestões de interesse para o incremento da qualidade da formação:
<p style="text-align: right;"><i>Obrigado pela sua colaboração!</i></p>

NÃO CLASSIFICADO

F-3-4

ORIGINAL

**Anexo B — Questionário ao ex-formando**

NÃO CLASSIFICADO

MESUP1
PARTE II (C)
ANEXO F
APÊNDICE 4

DF-AEX-QUES02_ALT01	
<u>AVALIAÇÃO EXTERNA DA FORMAÇÃO DOS CURSOS DO SFPM</u>	
<u>QUESTIONÁRIO AO EX-FORMANDO</u>	
INTRODUÇÃO: <p>A avaliação externa da formação dos cursos do SFPM, nomeadamente do PAAF (PAFM I e II, PAFN e PAFE) tem como propósito aferir a adequação da formação relativamente às necessidades das unidades operacionais, de modo a possibilitar o seu contínuo ajustamento.</p> <p>O presente questionário pretende, portanto, apreciar em que medida os conhecimentos e competências adquiridos/desenvolvidos pelos formandos durante a formação, vão ao encontro das exigências de desempenho inerentes aos respetivos cargos.</p> <p>Nesse sentido, gostaríamos que respondesse ao questionário com sinceridade, pois a sua opinião é de extrema relevância para a elevação da qualidade da formação. Os dados recebidos serão tratados como confidenciais.</p>	
IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO (EX-FORMANDO)	
Nome:	Posto/Classe:
Unidade/Serviço:	Cargo Atual:
Entidade formadora:	Curso Frequentado:
Assinale com uma cruz (x) a resposta mais adequada, justificando quando solicitado:	
1. NECESSIDADES DE FORMAÇÃO	
1.1 Que necessidades formativas justificaram a frequência do curso? <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"><div>Melhoria do desempenho</div><div><input type="checkbox"/></div></div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"><div>Requisito do cargo atual previsto no Livro de Lotação/Plano de Qualificações</div><div><input type="checkbox"/></div></div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"><div>Requisito do próximo cargo para o qual está indigitado</div><div><input type="checkbox"/></div></div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"><div>Outra(s)</div><div><input type="checkbox"/> Qual(is):</div></div>	
2. DESEMPENHO PROFISSIONAL	
2.1 Como classifica a utilidade dos conhecimentos adquiridos/desenvolvidos no curso para a melhoria do seu desempenho profissional? <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"><div>Inútil <input type="checkbox"/></div><div>Pouco útil <input type="checkbox"/></div><div>Útil <input type="checkbox"/></div><div>Muito útil <input type="checkbox"/></div></div>	
2.1.1 Se respondeu "Inútil" ou "Pouco Útil" na questão anterior, justifique indicando os motivos: <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"><div>a. Conteúdos programáticos desadequados</div><div><input type="checkbox"/></div></div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"><div>b. Conteúdos programáticos desatualizados</div><div><input type="checkbox"/></div></div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"><div>c. A formação recebida não vai ao encontro da atividade profissional</div><div><input type="checkbox"/></div></div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"><div>d. Outro(s)</div><div><input type="checkbox"/></div></div> <div style="margin-top: 5px;">Qual(ais):</div>	
2.2 Os conhecimentos adquiridos no curso estão a ser colocados em prática? <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"><div>Nunca <input type="checkbox"/></div><div>Por Vezes <input type="checkbox"/></div><div>Frequentemente <input type="checkbox"/></div><div>Sempre <input type="checkbox"/></div></div>	
2.2.1 Se respondeu "Nunca" ou "Por vezes" à questão anterior, justifique:	

NÃO CLASSIFICADO

F-4-3

ORIGINAL



NÃO CLASSIFICADO

MESUP1
PARTE II (C)
ANEXO F
APÊNDICE 4

3. FORMAÇÃO RECEBIDA
3.1 Considerando a formação que recebeu e as funções que desempenha, pensa que o curso foi: Muito teórico <input type="checkbox"/> Equilibrado, entre teoria e prática <input type="checkbox"/> Muito prático <input type="checkbox"/>
4. APRECIÇÃO GERAL
4.1 Como classifica a sua satisfação com a formação recebida: Muito insatisfeito <input type="checkbox"/> Insatisfeito <input type="checkbox"/> Satisfeito <input type="checkbox"/> Muito satisfeito <input type="checkbox"/>
4.1.1 Justifique:
4.2 Recomenda a continuação da frequência deste curso a outros elementos que venham a desempenhar as mesmas funções? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
5. RECOMENDAÇÕES/SUGESTÕES
5.1 Indique outros comentários/sugestões de interesse para o incremento da qualidade da formação desenvolvida.
<p style="text-align: right;"><i>Obrigado pela sua colaboração!</i></p>

NÃO CLASSIFICADO

F-4-4

ORIGINAL

**Anexo C — Referencial para análise dos resultados da Avaliação Externa**

NÃO CLASSIFICADO

MESUP1
PARTE II (C)
ANEXO F
APÊNDICE 2**AVALIAÇÃO EXTERNA DA FORMAÇÃO**
REFERENCIAL PARA A ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da avaliação da eficácia aos cursos do SFPM, designadamente os resultados da avaliação da satisfação, das competências e dos desempenhos, devem ser analisados com base nas seguintes escalas e parâmetros de avaliação.

1. Escalas de avaliação utilizadas

QUALITATIVA QUANTITATIVA	Não Satisfaz	Satisfaz Pouco	Satisfaz	Satisfaz bem
NUMÉRICA Níveis 1 a 4	1	2	3	4
PERCENTUAL Valores de 0 a 20	0 - 9	10 - 13	14 - 16	17 - 20
PERCENTUAL 0 a 100%	0% - 49%	50% - 69%	70% - 85%	86% - 100%

2. Parâmetros de avaliação

Escala	Descrição do Parâmetro
1 – Não Satisfaz	A competência e/ou desempenho não é demonstrada pelo ex-formando, embora o cargo que exerce assim o exija, ou então é demonstrada de forma insuficiente .
2 – Satisfaz Pouco	A competência e/ou desempenho é demonstrada pelo ex-formando, por vezes e satisfazendo minimamente o exigido.
3 – Satisfaz	A competência e/ou desempenho é demonstrada pelo ex-formando, satisfazendo quase sempre o exigido no âmbito do cargo.
4 – Satisfaz Bem	A competência e/ou desempenho é sempre demonstrada pelo ex-formando, satisfazendo plenamente o exigido no âmbito do cargo.
NA – Não Aplicável	A competência e/ou desempenho não é aplicável no contexto de trabalho do ex-formando.
NO – Não Observado	A competência e/ou desempenho não é observada pelo avaliador, ou não é desenvolvida pelo ex-formando por não lhe ter sido solicitado/exigido, devido à natureza do cargo ou à inexistência de oportunidade para tal ou por a unidade/organismo não se encontrar apetrechada ou vocacionada para tal.

3. Modo de atuação perante os resultados obtidos na Avaliação das Competências (Doc. VIIa da PESUP1)

Classificação obtida em cada competência	Recomendação
1 – Não Satisfaz	Diagnosticar a causa do comportamento negativo e corrigir as inconformidades detetadas.
2 – Satisfaz Pouco	Diagnosticar a causa do comportamento negativo e corrigir as inconformidades detetadas.
3 – Satisfaz	Registar o resultado e aguardar outra avaliação para confirmação.
4 – Satisfaz Bem	Manter todos os documentos e procedimentos formativos.

NÃO CLASSIFICADO

F-2-3

ORIGINAL



NÃO CLASSIFICADO

MESUP1
PARTE II (C)
ANEXO F
APÊNDICE 2

4. Modo de atuação perante os resultados obtidos na Avaliação do Desempenho (Doc. VIIb da PESUP1)

Quando o desempenho é avaliado negativamente, importa especificar as razões tendo por base os seguintes indicadores:

Indicador	Descrição
Teoria (T)	Quando o ex-formando não evidencia referências conceituais suficientes para o desempenho de funções.
Prática (P)	Quando o ex-formando não é capaz de resolver os problemas ou as situações de execução no âmbito do desempenho das funções.
Condições de Trabalho (CT)	Inexistência de condições no local de trabalho para a aplicação dos conhecimentos/competências adquiridas pelo ex-formando.
Atitudes (A)	Existência de atitudes comportamentais inadequadas pelo ex-formando.
Outros (O)	Outras razões subjacentes ao desempenho negativo do ex-formando.

Tendo em consideração a prioridade de formação da Função/Tarefa e a classificação obtida apresenta-se as recomendações a seguir:

Classificação obtida em cada Função/Tarefa	Prioridade de Formação	Razões do Desempenho Negativo	Recomendação
1 – Não Satisfaz	1ª, 2ª, 3ª, 4ª e 5ª	A	Averiguar a necessidade de propor o ex-formando para a frequência de formação comportamental aplicável.
		CT	Averiguar a necessidade de propor a transferência do ex-formando para uma unidade que permita um maior aproveitamento das competências individuais.
		T ou P ou O	Diagnosticar a causa do desempenho negativo e propor a correção das inconformidades detetadas.
2 – Satisfaz Pouco	1ª e 2ª		Diagnosticar a causa do desempenho minimamente satisfatório e averiguar a necessidade de efetuar correções.
	3ª, 4ª e 5ª		Registrar o resultado e aguardar outra avaliação para confirmação.
3 – Satisfaz	1ª, 2ª, 3ª, 4ª e 5ª		Registrar o resultado e aguardar outra avaliação para confirmação.
4 – Satisfaz Bem	1ª, 2ª, 3ª, 4ª e 5ª		Manter todos os documentos e procedimentos formativos.

5. Referência para Interpretação dos resultados da análise estatística

RESULTADOS DA ANÁLISE ESTATÍSTICA DA CLASSIFICAÇÃO (% DO Nº TOTAL DE INCIDÊNCIAS EM CADA COMPETÊNCIA/FUNÇÃO/TAREFA)	INTERPRETAÇÃO DO RESULTADO
0% - 30%	Pouco relevante
31% - 60%	Relevante
61% - 100%	Muito relevante

NÃO CLASSIFICADO

F-2-4

ORIGINAL



Apêndice A — Guião de Entrevistas aos formandos do curso AGS02

- 1. Qual o propósito da inscrição no curso AGS02?**
- 2. Qual o motivo da inscrição na modalidade de formação presencial/*b-learning*?**
- 3. O curso correspondeu às expectativas?**
- 4. Os conteúdos abordados são adequados ao exercício das funções de secretaria?**
- 5. Os métodos, técnicas e recursos utilizados são adequados para o desenvolvimento da aprendizagem?**
- 6. Os conhecimentos adquiridos são úteis para o desempenho das atuais funções?**
- 7. Qual o nível de satisfação geral com o curso?**
- 8. Quais as sugestões de melhoria?**

**Apêndice B — Resumo das Entrevistas aos formandos do curso AGS02**

Questão 1	
Formando A	O assumir das funções de chefe de secretaria e a pouca ou nenhuma formação na área.
Formando B	Sou o único no serviço que faço trabalho de secretaria e realizar o curso era uma mais-valia embora não esteja definido no mapa detalhado de cargos.
Formando C	Precisava de tirar o curso pois constava no mapa detalhado de cargos.
Formando D	Desempenho funções na secretaria. A minha chefia propôs a frequência do curso.
Formando E	Mapa detalhado de cargos e por desempenhar funções em secretaria.
Formando F	Nomeado por imposição pela chefia contra a vontade própria.
Formando G	Imposição da chefia.
Formando H	Imposição da chefia.

Questão 2	
Formando A	Na altura só existia o de <i>b-learning</i> . Então na altura na impossibilidade de ir ao presencial inscrevi-me no curso a distância.
Formando B	Considerando a carga de trabalho e a distância o <i>b-learning</i> é o melhor para mim. É mais prático do que estar na sala de aula.
Formando C	Era a única opção disponível (<i>b-learning</i>).
Formando D	O meu chefe inscreveu-me no <i>b-learning</i> .
Formando E	Frequentei os dois. Primeiro em <i>b-learning</i> e depois presencial.
Formando F	A chefia considerou que devia frequentar o curso presencial.
Formando G	Imposição da chefia para o curso presencial.
Formando H	Imposição da chefia para o curso presencial.

Questão 3	
Formando A	Aprendi alguma coisa.
Formando B	Sim. Foi para oficializar no papel a experiência que tinha. Apenas faltou mais tempo para desenvolver certos conteúdos.
Formando C	O curso correspondeu às expectativas iniciais que era o aprofundar alguns temas.
Formando D	No início pensei ser algo complicado, mas com o tempo os conteúdos eram comuns às minhas funções o que facilitou e aprendi.
Formando E	Não correspondeu totalmente às expectativas, mas deu para enriquecer ao nível de conhecimentos.
Formando F	Praticamente não aprendi nada.
Formando G	Não tinha expectativas, mas aprendi alguma coisa. Já estou numa secretaria há bastante tempo. Não aprendi basicamente nada.
Formando H	Estava à espera de aprender e fiquei surpreendido pela positiva nomeadamente na parte do arquivo e do portal da intranet.



Questão 4	
Formando A	Sim.
Formando B	Sim.
Formando C	Sim.
Formando D	Sim.
Formando E	Sim.
Formando F	Sim.
Formando G	Sim.
Formando H	Sim.

Questão 5	
Formando A	Para quem não tem conhecimentos deveria ser iniciado por um nível mais baixo. Para quem não tem bases é difícil.
Formando B	A forma de passagem de informação deveria ser mista. Deveria existir organogramas e manuais.
Formando C	Foram adequados.
Formando D	Sim, mas deviam ser mais explorados.
Formando E	No presencial sim, mas no <i>b-learning</i> nem todos os conteúdos conseguem ser transmitidos.
Formando F	Sim nomeadamente para os mais jovens.
Formando G	Os conteúdos foram sempre expostos de modo a facilitar a aprendizagem.
Formando H	Os conteúdos são expostos de forma clara e facilitam a aprendizagem.

Questão 6	
Formando A	Agora sinto-me à vontade. Quando fui para a secretaria estava a zeros. Melhorei na parte do arquivo, na entrada e saída de correspondência, a fazer uma nota e um requerimento.
Formando B	Para as funções atuais o que foi dado é suficiente.
Formando C	Aprendi a utilizar melhor as ferramentas.
Formando D	Alguns devido ao tipo de secretaria onde desempenho funções.
Formando E	Sinceramente fiquei igual pois as dúvidas que tinha mantiveram-se.
Formando F	O que eu aprendi não estou a colocar em prática. Não alterou em nada o meu desempenho.
Formando G	Há determinados conteúdos que são transmitidos de forma superficial. Devem ser abordados de forma mais profunda.
Formando H	Já tinha alguma experiência, mas aprofundei alguns conteúdos que não estava tão familiarizado.



Questão 7	
Formando A	Acho que é interessante, mas penso que as aulas presenciais deveriam ser mais práticas. Gostaria que tivesse sido presencial.
Formando B	Foi objetivo e direto.
Formando C	Satisfeito.
Formando D	Há coisas que não sabia e que aprendi embora não as coloque em prática.
Formando E	Em <i>b-learning</i> dá uma perspetiva global e em presencial é mais intenso. Não correspondeu totalmente às expectativas, mas deu para enriquecer ao nível de conhecimentos.
Formando F	Não aprendi nada de novo. Desempenhei funções de secretaria ao longo de trinta anos.
Formando G	Foi um curso equilibrado, mas não contribuiu com nada para o exercício das funções atuais.
Formando H	Satisfatória, pois, melhorei informações nomeadamente ao nível do arquivo e da classificação da informação.

Questão 8	
Formando A	Necessárias mais aulas presenciais. Mais formação prática.
Formando B	Conteúdos deveriam ser apresentados de forma mais objetiva e vez de manuais com muita informação. Aumentar a duração do curso.
Formando C	Aumentar a duração do curso. Efetuar visitas ao arquivo. Mais aulas presenciais. Efetuar mais exercícios e simulações.
Formando D	Aumentar a duração do curso. Mais sessões presenciais.
Formando E	Diminuir a duração do curso <i>b-learning</i> . Efetuar visita ao CDCIAM. Introduzir videoconferência no curso <i>b-learning</i> .
Formando F	Aumentar a componente prática.
Formando G	Aprofundar melhor alguns conteúdos visto o curso estar planeado para elementos com experiência.
Formando H	Explorar o portal da intranet e aprofundar técnicas de informática.



Apêndice C — Entrevista ao DTP da ETNA

1. Na sua opinião quais os fatores que influenciam a transferência da formação para o local de trabalho?

Relativamente a esta questão, considero que os fatores que influenciam a transferência dos conhecimentos e competências adquiridos em sala de aula para o local de trabalho são:

- A adequação da formação ministrada às necessidades do local de trabalho;
- O conhecimento que as chefias têm sobre os conhecimentos e competências adquiridos pelo formando, de forma a que lhe sejam proporcionadas as condições e oportunidades para os colocar em prática.

2. Considera que a afetividade e a utilidade pelo que se faz são fatores preponderantes para o desempenho?

Sim, considero que fazem parte da motivação.

3. Qual o impacto que a avaliação externa tem na ETNA?

Quando os intervenientes respondem com quantidade e qualidade a avaliação externa é muito importante pois permite atualizar e adequar a formação. Infelizmente a prática diz-nos que os intervenientes raramente respondem aos questionários, e quando respondem fazem-no apressadamente, sem refletir nas respostas, pelo que a tendência é dizer que está tudo bem.

4. Considera que há diferença na qualidade da formação presencial e *b-learning*?

Não tenho dados que permitam sustentar esta resposta, pelo que presumo que não há diferença.

5. Quais são, na opinião do senhor comandante, os indicadores de avaliação da qualidade e eficácia da formação?

O desempenho dos formandos no local de trabalho e a satisfação dos mesmos pela utilidade e qualidade da formação recebida.